



ديوان الموظفين العام

General personnel Council

GPC

المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

Palestinian National School of Administration

PNSA

برنامج التأهيل التحضيري للموظفين المعيّنين حديثاً

دليل التدريب

الإدارة العامة للتدريب

2018/05/08



## جدول محتوى دليل التدريب

3	مقدمة.....
3	الهدف العام للبرنامج.....
3	الأهداف الفرعية.....
4	مدة البرنامج.....
4	وقت ومكان التدريب.....
4	الفئة المستهدفة.....
5	المدرسين والمشرفين على البرنامج.....
5	المادة التدريبية.....
5	أولاً: المنهاج العام.....
8	الجدول الزمني للتدريب.....
9	ثانياً: المنهاج المؤسسي الخاص.....
10	توجهات تطويرية واستراتيجية لبرنامج التدريب التحضيري.....
10	التوجيه في مكان العمل.....



## مقدمة

برنامج التأهيل التحضيري للموظفين المعيّنين حديثاً هو برنامج تدريبي يقدم معلومات الى الموظف المعين حديثاً مما يحفز أدائه الوظيفي في المستقبل، ويساعده في الاندماج بشكل أسرع في بيئة العمل، فكلما كانت عملية دمج الموظف الجديد في بيئة العمل بشكل أسرع فان ذلك يعطي مؤشرات ايجابية عن كفاءة المؤسسة في ادارة مواردها البشرية.

يعتبر توجيه الموظف الجديد عند استلامه العمل في المؤسسة عنصر أساسي لانجاح العمل وتعزيز العلاقات بين الموظفين وبالتالي خلق بيئة عمل ايجابية، حيث أن اللقاء الأول بين الموظف والمؤسسة هو الذي يخلق الانطباع الأول والأهم لدى الموظف عن مؤسسته الجديدة وطبيعة العمل التي تقوم بها.

تسعى المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وفقاً لمسؤوليتها حسب القانون الخاص بالمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة - قانون رقم (5) لسنة 2016 - مادة رقم (18)، للتطوير الإداري المستمر للوظيفة العامة والارتقاء بأداء العاملين فيها ولخلق ثقافة بناءة للوظيفة العامة، وذلك من خلال برامجها، وهذا يشمل تدريب كافة الملتحقين بالوظيفة العامة بالتعيين الجديد وفق برنامج التدريب التوجيهي بالتعاون مع مؤسساتهم، بهدف خلق ثقافة ملائمة للوظيفة العامة، وتسهيل عملية الدمج الوظيفي لهذه الفئة في بيئة عملهم.

## الهدف العام للبرنامج

يهدف هذا البرنامج الى "رفع كفاءة المؤسسات الحكومية في دمج الموظف الجديد بأسرع وقت ممكن في بيئة العمل مما يسهل على الموظف استيعاب مهام وظيفته ومسؤولياته، ويعزز قدرة وفعالية وكفاءة المؤسسة نفسها"، وبالتالي تطوير بيئة عمل ايجابية وعلاقات عمل ناجحة وتخفيف التكاليف المتمثلة بسرعة الاندماج في بيئة العمل، مما يؤدي بالنهاية الى تحسين الأداء للموظف الجديد والذي بدوره يحسن نوعية الخدمة التي تقدم للمواطن الفلسطيني.

## الأهداف الفرعية

- رفع قدرة المؤسسات في القطاع الحكومي على دمج موظفيها الجدد بسلاسة وفعالية.
- الحفاظ على بيئة تعليمية مستمرة داخل مؤسسات القطاع العام تسعى للحفاظ على ثقافة التطور المستمر لقدرات موظفيها.
- تزويد الموظف الجديد بالمعارف والمهارات الاساسية المطلوبة في الوظيفة العمومية.
- يساعد الموظف على إدراك حدود واجباته والتزاماته تجاه الوظيفة وما هي الاسس المرغوبة او التوجهات والعلاقات الإيجابية التي تخدم الأداء الأفضل.



- يساعد الموظف الجديد على فهم دور مؤسسته، ورؤيتها ورسالتها قيمها وثقافتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وانظمتها.
- يقدم الموظف الجديد الى زملائه في العمل مما يساعد على تكوين العلاقات الأفقية والعمودية للموظف في وظيفته، ويتم تعريفه عن وحدة عمله والهدف من انشاءها ودورها وتكاملها مع وحدات العمل الاخرى للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقليل من الوقت والمال أو الكلفة المالية للاندماج، وذلك من خلال تعلم المهارات المطلوبة سريعا مما يقلص وقت البدء بالإنتاج والفعالية ويقلص كذلك معدل دوران الموظفين.

### مدة البرنامج

تمتد مدة تدريب البرنامج على جزئين:

- تدريب المدربين: وهو تدريب في مقر المدرسة وتمتد فترته لمدة 15-20 يوم تدريبي، وفق مواضيع التدريب التي سيرتبط بعضها بفئات معينة، وسيتم اعادة تقييم المدد في عقب كل مسار تدريبي وفق التطور التكنولوجي والتغير في بيئة العمل ومتطلباته.
- تدريب الموظفين الجدد في المؤسسات: حيث سيقوم المدربون الحكوميون بتدريب الموظفين الجدد في المؤسسات الحكومية ويمكن الاستفادة من المدربون في مؤسساتهم او في مؤسسات أخرى في القطاع الحكومي.

### وقت ومكان التدريب

سيتم المباشرة بتدريب الموظف الجديد مباشرة بعد تعيينهم في بدايات فترة التجربة، حيث سيقوم كل مدرب بتدريب الموظفين الجدد في دائرته الحكومية في المواضيع التي يشملها تدريب وتوجيه الموظفين الجدد، مع إمكانية عقد تدريبات مشتركة مع موظفي مؤسسات حكومية أخرى في حال كان عدد التعيينات قليلة في الدائرة الحكومية، وذلك بعملية التنسيق بين المدرب المعتمد في المؤسسة مع مؤسسات حكومية أخرى.

### الفئة المستهدفة

يخضع لهذا البرنامج الموظفين المعينين حديثاً في الدوائر الحكومية على جميع الفئات من الموظفين المعينين في الوظيفة الحكومية ووفق قانون الخدمة المدنية، سواء الموظفين المعينين الدائمين أو على عقود.



## المدرسين والمشرفين على البرنامج

يقوم بتدريب الموظفين الجدد مجموعة من الموظفين الأكفاء والمختارين بعناية في القطاع الحكومي، والذين تم تأهيلهم كمدرسين محترفين من خلال المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، عبر خبراء من ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية.

## المادة التدريبية

ويقسم المنهاج التدريبي للبرنامج التحضيري الى مناهجين اساسيين:

### أولاً: المنهاج العام:

وهو المواضيع التدريبية المشتركة لمختلف الفئات الوظيفية للمستقطبين الجدد في الوظيفة العامة والذي بدوره يقسم الى قسمين:

### منهاج الفئة الثالثة فأعلى:

ويخص الموظفين المستقطبين للعمل بالقطاع الحكومي الفلسطيني في الفئة الثالثة فأعلى، حيث أن هذه الفئات والفئات الأعلى منها تختص بالوظائف والأعمال التخصصية والفنية والكتابية في مختلف المجالات، كونهم يحملون مؤهل علمي ثانوية عامة فأعلى، ويحتوي على المواضيع التدريبية التالية:

### ○ أساسيات التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية:

- قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2005 بتعديل قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، وسيتم التركيز على:

- حقوق الموظف (الاجازات، العلاوات، الدرجة، الراتب، الترقية، تقييم الأداء، التظلم، وغيرها).
- واجبات الموظف وسلوكه الوظيفي.
- تصنيف الوظائف.
- فترة التجربة ومن ضمنها تقييم الاداء.
- النقل والندب والاعارة.



- قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005.

- آلية احتساب الراتب التقاعدي.
- المنفقون من التقاعد العام والنسب المقطوعة من الراتب لصالح صندوق التقاعد.
- انتفاع الموظف بتقاعد في حالة العجز الصحي أو التقاعد المبكر.
- متى يحق للموظف الحصول على قرض من هيئة التقاعد الفلسطينية.
- مدد الخدمة المقبولة للتقاعد والتقاعد المبكر.
- دفع المستحقات التقاعدية أو المكافآت في حالة الاستقالة.
- تسديد مستحقات التقاعد في حالة الإعارة.
- هيكل راتب التقاعد وعلى أي أسس يتم احتسابه.
- الخبرات السابقة قبل تعيين الموظف في الوظيفة العمومية والتي تحتسب لأغراض التقاعد.

○ مدونة السلوك للعاملين في الوظيفة العمومية:

وفق قرار مجلس الوزراء رقم (6) لسنة 2012 بشأن مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العمومية.

- اهداف ومبادئ.
- واجبات الموظف العامة.
- واجبات الموظف مع متلقي الخدمة.
- واجبات الموظف في التعامل مع الرؤساء.
- واجبات الموظف في التعامل مع المرؤوسين.
- واجبات الموظف في التعامل مع الزملاء.
- تضارب المصالح وقبول الهدايا.
- مكافحة الفساد والمحافظة على المال العام.

○ المالية العامة:

- أهم ملامح موازنة الدولة.
- موازنة المؤسسة التي يعمل فيها.
- الإحداثيات في الوظيفة العامة (الاعتمادات المالية).



○ النظام الإداري للدولة والبناء المؤسسي/ الهيكلية للسلطة التنفيذية (الحكومة):

- السلطات الثلاث للدولة.
- مؤسسات الدولة (الحكومية).
- العلاقات بين المؤسسات الرئيسية (نظام تكوين الدولة وما يحكمها من مؤسسات وزارية ومؤسسات حكومية وغير وزارية وفقاً للقانون).
- المجالس الوزارية.

○ النوع الاجتماعي (الجنس):

- مفهوم النوع الاجتماعي.
- تعزيز مفهوم النوع الاجتماعي في المؤسسة.
- احصائيات ومؤشرات أساسية عن النوع الاجتماعي في القطاع العام.

○ استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية:

- كيفية استخدام البوابة الإلكترونية للموظف في القطاع العام.
- كيف يدير الموظف ملفه من خلال البوابة الإلكترونية.
- الترتيب مستقبلاً مع الحاسوب الحكومي لتقييم المتدربين في مهارات الحاسب الآلي.



### الجدول الزمني للتدريب:

وهو تدريب لمدة اسبوع زمني بما يوازي (5) ايام تدريبية من ايام العمل، وقد يكون اسبوع متواصل او متفرق، حسب رؤية المؤسسة.

المدة الزمنية	الموضوع التدريبي
يوم تدريبي واحد	أساسيات التشريعات المتعلقة بقانون الخدمة المدنية
يوم تدريبي واحد	أساسيات التشريعات المتعلقة بقانون التقاعد الفلسطيني
يوم تدريبي واحد	مدونة السلوك للعاملين في الوظيفة العمومية
نصف يوم تدريبي	النوع الاجتماعي (الجندر)
نصف يوم تدريبي	النظام الإداري والهيكلية
نصف يوم تدريبي	المالية العامة
نصف يوم تدريبي	استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية





## ثانياً: المنهاج المؤسسي الخاص:

يتم تصميمه وتنفيذه من قبل وحدات التدريب في المؤسسات والدوائر الحكومية، وهو المواضيع التدريبية التي تختلف من مؤسسة لآخرى وفق حاجة المؤسسة، ويكون مشترك في عناوينه العامة لكافة الفئات الوظيفية للمستقطبين الجدد في الوظيفة العامة، ولكافة المؤسسات، ويشمل المواضيع التالية ويقسم الى قسمين:

### أولاً: تدريب يختص بعمل المؤسسة:

- دور ومهمة المؤسسة التي يعمل بها الموظف الجديد.
- رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها وهيكلها التنظيمي.
- اهداف وحدة العمل التي يعمل بها الموظف الجديد.
- الوصف الوظيفي واهداف العمل الخاصة بالوظيفة التي تعين بها الموظف الجديد.
- جولة تعريفية في وحدات المقر الذي سيعمل به الموظف الجديد.
- اي موضوع اخر عام لكل موظفي المؤسسة.

### ثانياً: تدريب فني اختصاصي:

حيث يتم تدريب الموظف الجديد على المعدات والأجهزة الفنية في حال كان سيعمل على أي معدة أو جهاز فني، وكل حسب اختصاصه في مؤسسته.

### ثالثاً: تدريب الفئتين الرابعة والخامسة:

حيث أن هذه الفئات تختص بالوظائف الحرفية والخدماتية والصيانة والنقل وغيرها، وهي تحتاج الى تدريب في مواضيع الصيانة والنقل وكل ما يتعلق بمهام هاتين الفئتين الوظيفية.



## توجهات تطويرية واستراتيجية لبرنامج التدريب التحضيري

### • ارتباط التأهيل التحضيري بتقييم الاداء في فترة التجربة:

تقييم المتدرب الذي يصدر من التأهيل التحضيري أثناء التدريب وبعده، بناء على العلامة التي سيأخذها ستكون جزءاً من تقييم أدائه خلال فترة التجربة، حيث تشمل فترة التوجيه فترة التجربة، أي أنه يتم ربط التأهيل التحضيري بتقييم الأداء أثناء فترة التجربة.

وذلك وفقاً لنموذج تقييم خاص بالموظفين الجدد، والذي يتم تطويره من قبل ديوان الموظفين العام.

### التوجيه في مكان العمل:

التعاون مع الوزارات لإيجاد بيئة اشراف وتوجيه في مقرات عملها للموظفين الجدد، وذلك بعد الانتهاء من تنفيذ التدريب التحضيري للموظف الجديد في المنهاج العام، والتدريب وفق المنهاج الخاص من قبل مؤسسته، بحيث يتولى المسؤول المباشر الموظف الجديد بالرعاية العملية، ويقدم له النصح والمشورة عند الحاجة بحيث ينقل بعض خبراته الخاصة بالعمل للموظف الجديد، الامر الذي سيجعل الموظف الجديد يندمج بسهولة في جو العمل وتجنبه الوقوع في الاخطاء.

وستعمل المدرسة الوطنية للإدارة وبالتعاون والتنسيق مع الإدارة العامة للموارد البشرية ودائرة ومنسقي التدريب في المؤسسات الحكومية المختلفة خلق آليات وطرق تعزز من توجيه وتعريف الموظف الجديد بكل ما يلزم لمعرفته بعمله ومؤسسته على أكمل وجه، ومن هذه الإجراءات الارشادية:



• أولاً: قبل وصول الموظف الجديد:

ان توجيه الموظفين الجدد يبدأ قبل مباشرة الموظف لعمله، وعملية التخطيط لوصول الموظف الجديد ستمنح الفرصة لاستثمار الوقت خلال اليوم الاول بشكل فعال ومنتج.

لذا وقبل مباشرة الموظف لعمله يجب:

1- اعلام جميع الموظفين في المؤسسة عن قدوم موظف جديد في يوم محدد وما هي الوظيفة التي سيشغلها والطلب من أعضاء الكادر الوظيفي الترحيب بالموظف الجديد وتشجيعه وتقديم الدعم اللازم له.

2- تجهيز نسخة من بطاقة الوصف الوظيفي، معايير تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وللدائرة، تعليمات الموارد البشرية، تعليمات الدوام والاجازات والمغادرات.

3- ادراج اسم الموظف الجديد لدى برنامج توجيه الموظفين الجدد المنظم من خلال دائرة التدريب في المؤسسة.

4- التأكد من أن موقع العمل متوفراً، ومجهزاً بكافة المعدات اللازمة.

• ثانياً: اليوم الأول في الوظيفة:

إن الموظف في يومه الأول قد يكون قلقاً ومتوتراً، لذا يجب العمل على خلق بيئة مريحة وعدم ارهاقه بكم كبير من المعلومات في يومه الأول.

إن عملية التدريب هي إجراء مستمر، لذا سيكون هناك متسعاً من الوقت لمنح الموظف جميع المعلومات الضرورية لعمله لاحقاً.

في اليوم الاول يجب القيام بما يلي:

1- الترحيب بالموظف بحرارة والتقليل من التوتر الذي من الممكن أن يشعر به.

2- مناقشة الخطة المعدة لليوم الأول مع الموظف.

3- القيام بتعريف الموظف الى موظفين المؤسسة الاخرين وتعريفه بالإدارة التي سوف يعمل بها وزملائه بالدائرة.

4- شرح مهام المؤسسة والدور الذي تقوم به وتزويد الموظف ببعض إصدارات المؤسسة التعريفية.

5- شرح مهام الإدارة/الدائرة التي يتبع لها الموظف وبرامجها، وإعطاء تصور واضح للموظف عن طبيعة عمله ومهامه التي ستوكل إليه وماذا متوقع منه.



• ثالثاً: الاجتماعات التكميلية:

خلال الأسابيع الأولى يجب تنظيم جدول للمقابلات مع الموظف الجديد لمناقشة أمور العمل المختلفة:

- 1- الانطباع الشامل للموظف عن الدائرة والمعوقات والاهتمامات بشكل عام.
- 2- مناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بين الدوائر بشكل عام والدائرة التي يعمل فيها بشكل خاص.
- 3- مناقشة الرؤية وكيف تعمل الدائرة المعنية من خلال تحقيق أهدافها المناطة إليها على دعم رسالة المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.
- 4- شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي والسياسة المعتمدة لفترة التجربة والية التقييم في نهاية فترة التجربة والية التقييم المعتمدة لاحقاً.

تنفيذاً لكل ما ورد سابقاً يجب مدرب البرنامج التحضيري تنفيذ ما يلي:

- وضع قائمة تفقد (Check List) وذلك لضمان تنفيذ البرنامج التوجيهي للموظف الجديد حسب المطلوب.
- استخدام مواد البرنامج التحضيري الموجودة على المحرك الإلكتروني الخاص بالمدرسة ( Google Drive) في التدريب، لتوحيد عمليات التدريب في الدوائر الحكومية.